

STRUKTURERET SIDEMANDSOPLÆRING

Af **Morten Ulrikkeholm**, Co-founder of Champ

For 8 år siden var jeg ansvarlig for LEAN og produktionsoptimering. Vi var i virksomheden en gruppe personer, som i forskellige jobfunktioner brugte meget tid "ude på fabriksgulvet", og som havde en bred indsigt i mange af virksomhedens processer og produktionsmetoder.

Over en længere periode havde vi en række interessante dialoger, som begyndte at kredse om, at vi gang på gang konstaterede, at det var samme type fejl, der blev lavet. Interessant var det også, at vi ofte var enige om, at havde den mest erfarne medarbejder stået ved maskinen, så ville fejlen med stor sikkerhed være undgået. Vi havde også alle hørt os selv og vores kollegaer sige: "det kan simpelthen ikke være rigtigt – alle ved da at...".

Og lige præcis det blev det mest interessante i vores dialoger. Det rejste nemlig det næste spørgsmål: "Hvordan kunne vi være sikre på, at alle faktisk vidste det de burde vide eller havde haft en rimelig mulighed for at have lært det?"

Virksomheden er certificeret efter IATF 16.949 og har en liste med ting, som nye medarbejdere oplæres i. Når vi kiggede ned i den liste, var det ikke her, at den viden "som alle jo ved" stod. Så vi besluttede, at der ugen efter, hvor 3 nye medarbejdere startede, skulle være styr på de vigtigste ting "som alle jo ved" og på, hvem der skulle lære dem op i det.

Feedbacken på gruppens arbejde var god, initiativet blev rullet ud til de øvrige afdelinger og et par år senere var de eksterne reklamationer faldet til en tiendedel og var nu 0,8 PPM i hele virksomheden. Det var helt sikkert ikke alene på grund af det, vi

kaldte struktureret sidemandsoplæring, men det var et meget væsentligt bidrag. Interessant er det i hvert fald at se, hvor relativt få dage vi brugte på at etablere det, i forhold til den indsats der skulle bruges for at opnå tilsvarende effekt alene via tekniske forbedringer. Det blev starten på min passion for at få struktureret sidemandsoplæring til at fungere i praksis og et par år efter var jeg med til at stifte Champ.

Champ leverer en digital platform til at strukturere sidemandsoplæring, kompetencestyring og instruktioner – og få oplæringen gennemført "ude på fabriksgulvet". Vi har lært meget siden, og vi har i dag en meget bredere forståelse af de mekanismer, der får sidemandsoplæring til at fungere i meget forskellige organisationer.

De to vigtigste forhold er, som vi ser det:

- Struktureret sidemandsoplæring skal primært understøtte driftens vigtigste KPI'er
- Resultatet kommer, når struktureret sidemandsoplæring gennemføres konsekvent

Denne artikel handler om, hvordan oplæring i praksis kommer til at understøtte driftens vigtigste KPI'er, og en efterfølgende artikel i næste nummer handler om, hvordan man sikrer at oplæring gennemføres konsekvent, så man opnår og fastholder de ønskede resultater.

HVAD BETYDER "STRUKTURERET" I STRUKTURERET SIDEMANDSOPLÆRING?

Som indledning til at tale om struktureret sidemandsoplæring giver det mening at sætte ord på, hvad vi mener med "struktureret" i denne sammenhæng. For os betyder det:





- at den afgørende del af oplæringen er defineret og ensartet
- at der er taget stilling til, hvem der har ansvaret for de enkelte dele af oplæringen
- at oplæringen har en form, der gør det muligt at følge op på fremdriften

Dette betyder ikke nødvendigvis, at der for alle oplæringens elementer er udpeget en specifik person, som skal varetage oplæringen. At beslutte, at det for en specifik del af oplæringen er underordnet, hvem der fortager oplæringen, er også at tage stilling. Det vigtige er, at det ikke er tilfældigheder, der afgør, hvem der oplærer i netop de situationer, hvor det gør en forskel, at en person med den rette erfaring eller jobfunktion er ansvarlig.

HVORFOR ER STRUKTUR VIGTIG?

Når vi fokuserer så meget på struktur, er det fordi, at struktur er værktøjet til at:

- sikre en høj ensartet faglighed i afgørende kompetencer.
- skabe en skalérbar mekanisme.
- sikre at effekten opnås i en hektisk hverdag.

Ensartetheden i de faglige kompetencer er vigtig både for at mindske afhængigheden af særlige personer i en given jobfunktion og for at reducere variation i f.eks. produktkvalitet.

Men den er også vigtig for, at der kan skabes et skalérbart oplæringsformat, der ikke er afhængigt af enkeltpersoner. Det er ofte set, at man i en organisation har god oplæring på fx dagholdet, fordi den helt rigtige erfarne person er til stede, men på aftenholdet eller i en anden afdeling halter det, da denne person ikke kan være overalt.

Sidst men ikke mindst så er den største fjende for "god oplæring" en hektisk hverdag, som ofte bærer præg af at "i denne uge har vi travlt, vi får nok tid til at se på oplæring i næste uge". Det er i særdeleshed her, at strukturen hjælper med både at få oplæring prioriteret og at holde fast i hvilken oplæring, der ikke er gennemført endnu, hvis planen skrider.

SKAL PRIMÆRT UNDERSTØTTE DRIFTENS VIGTIGSTE KPI'ER

Når der arbejdes med struktureret sidemandsoplæring, er det centralt at gøre sig klart, hvad oplæringen skal understøtte. Her gør man klogt i at tænke over hvilke KPI'er, der er de afgørende for organisationen. Der er væsentlig forskel på, hvordan "god oplæring" ser ud, og hvad det centrale indhold i oplæringsplanerne er, alt efter om det er KPI'er relateret til produktkvalitet, produktivitet, sikkerhed, procesafvigelser eller andre områder. En hyppig fejl, som vi oplever, er, at man sætter sig ned i et mødelokale og finder på alt det, man med fordel kan oplære en medarbejder i.

De gode intentioner i denne tilgang har tendens til at ende i omfattende oplæringsplaner, som er meget svære at gennemføre i en hektisk hverdag. Og det altafgørende er, at det netop bliver gennemført konsekvent for at opnå den ønskede effekt.

Tricket her er at holde de enkelte oplæringselementer op i mod de vigtige KPI'er og spørge sig selv, om de bidrager til at forbedre eller fastholde et højt niveau på KPI'en. Når man over tid har bevist, at organisationen kan gennemføre oplæring konsekvent i praksis, kan man overveje at udvide indholdet. Det bør dog aldrig udvande de vigtige elementer af oplæringen.

PRAKTISK ANBEFALING

Gør jer indledningsvist klart hvilke KPI'er, der er de vigtigste. Hold fast i dem når der laves tilvalg og ikke mindst fravalg i oplæringsfokus.

OPLÆRINGSPLANEN ER VÆRKTØJET TIL AT OMSÆTTE I PRAKSIS

Når det er klart, hvad oplæringen skal understøtte, kan elementerne konkretiseres og oplæringen opsættes i praksis. Oplæringsplanen er værktøjet, der sikrer begge dele, og den bør beskrive:

- hvad der skal gøres
- hvordan det skal gøres
- hvem der skal gøre det - og
- om det er gjort



**MORTEN
ULRIKKEHOLM**

Co-founder of Champ

Erhvervs Karriere

2015- Champ, Medstifter og partner
2007-2015 Nedschroef Langeskov,
Ansvarlig for LEAN og produktionsoptimering

Uddannelse

Maskiningeniør
HD - 1. del

Idrætskarriere

Elite sejler

Oplæringsplanerne bør laves i en struktur, hvor de er så praktisk anvendelige som muligt. Det opnås, efter vores erfaring, bedst ved at udarbejde en oplæringsplan per jobfunktion.

OPLÆRINGSFORMER VELEGNEDE TIL FABRIKSGULVET

Når man skal vælge, hvordan oplæring skal udføres, er der én ting, som er vigtigere end alt andet. Oplæringsformen skal være velegnet til at blive gennemført i praksis i en hverdagsituation. Her er en liste af nogle af de former, som vi ofte ser:

- Struktureret sidemandsoplæring understøttet af overskrifter, stikord, instruktioner eller oplæringsmateriale
- "Selvstudie" af instruktioner, videoer etc.
- Undervisning af en ekspert (enkeltvis eller i små grupper)

Når man laver planen, så er det en fordel at være meget opmærksom på, hvor effekten af en rigtig god oplæring kan blive størst. Brug kræfterne her, og lad andre elementer af oplæringen være båret af den, som får ansvaret for oplæringen. I mange situationer er det rigeligt fint at lave et element, som alene er beskrevet i en overskrift.

IDENTIFICERING AF OPLÆRINGSELEMENTER

Det er de rette oplæringselementer, der giver skarpheden i hele oplæringsindsatsen, og det er nu, det er rigtig vigtigt at holde sig klart hvilke



KPI'er, der skal understøttes. Til at identificere elementerne, kan man fx stille nogle af disse mere generelle spørgsmål:

- Hvilke sikkerhedsforhold er vigtige for denne jobfunktion?
- Hvilket udstyr er vigtigt for denne jobfunktion?
- Hvilke systemer er vigtige for denne jobfunktion?
- Hvilke instruktioner er vigtige for denne jobfunktion?

PRAKTISK ANBEFALING

Start mindre omfattende end du forventer og byg først på, når organisationen kan gennemføre oplæringen konsekvent i praksis. Brug kræfter der, hvor effekten af en rigtig god oplæring kan blive størst.

Man kan også med fordel stille nogle lidt dybere spørgsmål, hvilke vi havde stort udbytte af i mit tidligere arbejde. Her er to eksempler på lidt dybere spørgsmål, og på hvordan vi omsatte det til oplæringsindhold.

Vi spurgte os selv: "Hvilke fejl og reklamationer er typiske for denne jobfunktion? Og hvad er de bagvedliggende årsager?". Vi kom indtil kernen af, hvor fejlene opstod, og hvad årsagen var. Og derfra var det lige til at udarbejde noget relevant og praktisk orienteret oplæringsmateriale.

- Vi lavede 5 Power Point slides om bagvedliggende konstruktionsprincipper, som blev gennemgået af en ekspert fra Teknisk Afdeling. Det gjorde en stor forskel, fordi ikke alle operatører kendte årsagen til de konstruktionsdetaljer i produktet, som har en funktion i en senere del af fremstillingsprocessen eller for kunden.
- Vi samlede fysiske eksempler på fejlagtige og korrekte emner, som blev brugt til at oplære ud fra, så vi var sikre på at komme igennem alle de typiske fejl, selvom fejl ikke opstod i driften under oplæringsperioden. Vi lavede også et sæt andre emner med samme fejl og blandede dem med korrekte emner. De blev brugt i en dialog, hvor medarbejderen forholdt sig til, om emnerne skulle godkendes eller skrottes, hvis de var blevet identificeret i en driftssituation.

Et eksempel på, hvor vi kom frem til noget overraskende, var, da vi spurgte nogle af de dygtigste medarbejdere: "Hvilken viden gør forskellen på en dygtig medarbejder med 5 års erfaring og en ny medarbejder?". Der var én som sagde, at det tog ham flere år, inden han opdagede, at han kunne høre mange af problemerne på "maskinens lyde". Ved at sætte denne erfaring på oplæringsplanen kunne vi allerede i første uge sikre, at en ny medarbejder får den indsigt, som "man jo bare lærer med tiden". Vi

gjorde det ved at formulere noget i denne stil:

"Vis den nye medarbejder følgende tre situationer:

- Når emnet hænger i nedløbet
- Når emnet er væltet i fingrene
- Når snittapen er slidt

Lær dem maskinens lyd at kende, vis dem problemet og forklar den bagvedliggende årsag"

PRAKTISK ANBEFALING

Hold oplæringen simpel når det er muligt.

RESULTATET KOMMER

I næste nummer kommer efterfølgeren til denne artikel. Den handler om de praktiske værktøjer og principper til at hjælpe organisationen med at oplæringen gennemføres konsekvent. Her vil jeg bl.a. komme nærmere ind på:

- vores mantra: "hellere 100% gennemførelse af en "60% plan" - end 60% gennemførelse af en "100% plan".
- hvorfor det er vigtigt at rammer, intentioner og praktik skal kunne mødes.
- hvad de forskellige nøglepersoners roller er i den praktiske gennemførelse af oplæring.
- hvorfor rettidig opfølgning er nøglen til både etablering og fastholdelse af god oplæring. ●